



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo  
Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**  
Br. Karina Cadillo Cadillo (ORCID: 0000-0003-4529-4308)

**ASESOR:**  
Mg. Santiago Gallarday Morales (ORCID: 0000-0002-0452-5862)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión de Políticas Públicas

**LIMA – PERÚ**

**2020**

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, por ser mi fuerza espiritual, a mis padres, hermanos y familiares que son parte de mi superación profesional y por el apoyo incondicional que siempre me brindan.

### **Agradecimiento**

Agradecer al Magister Santiago Gallarday, asesor de tesis, por todo el tiempo que dedicó a mi trabajo de investigación, por sus aportes, paciencia y persistencia. Así también agradecer a la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo – Lima Norte.

## Página del Jurado



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): CADILLO CADILLO KARINA

Para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, ha sustentado la tesis titulada:

*HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE TRABAJADORES DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO PESQUERO (FONDEPES), LIMA - 2019.*

Fecha: 23 de enero de 2020

Hora: 12:30 m.

#### JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Segundo Perez Saavedra

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Edwin Alberto Martínez Lopez

Firma: 

VOCAL: Mg. Santiago Aquiles Gallarday Morales

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobar por Mejor*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Mejorar Redacción APA*

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Karina Cadillo Cadillo, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo de investigación titulada Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.

- El presente trabajo académico es de mi autoría.
- Se hace mención que las fuentes empleadas, están de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos (APA sexta edición), en las cuales se identificó toda cita textual o de paráfrasis proveniente de las fuentes empleadas.
- En efecto a ello no se ha utilizado alguna otra fuente diferente de aquellas expresamente señaladas en esta investigación.
- Por consiguiente, este trabajo académico no ha sido presentado anteriormente, completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Asimismo, soy consciente que dicho trabajo de investigación puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios o similitudes
- Por último, de encontrarse algún uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 18 de enero del 2020



Karina Cadillo Cadillo  
DNI:

## Índice

	Pág
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Método	12
2.1. Tipo diseño de investigación	12
2.2. Operacionalización	13
2.3. Población, muestra y muestreo	13
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	14
III. Resultados	18
IV. Discusión	24
V. Conclusiones	27
VI. Recomendaciones	28
Referencias	29
Anexos	33
Anexo 1: Matriz de consistencia	34
Anexo 2: Matriz de Operacionalización	36

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos	37
Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos	42
Anexo 5: Base de datos	44
Anexo 6: Validación de instrumentos	52
Anexo 7: Acta de originalidad	58
Anexo 8: Pantallazo de turnitin	59
Anexo 9: Formulario de autorización para publicación	60
Anexo 10: Autorización de revisión final	61

## **Índice de tablas**

	Pág
Tabla 1: Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V1	16
Tabla 2: Confiabilidad del cuestionario	16
Tabla 3: Distribución porcentual de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero	18
Tabla 4: Nivel de comparación porcentual entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero	20
Tabla 5: Presentación de los coeficientes de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero	21
Tabla 6: Pseudo coeficiente de determinación de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima	23

## **Índice de figuras**

	Pág
Figura 1: Distribución porcentual de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero	19



## **Resumen**

La presente investigación trata acerca de las habilidades directivas y el desempeño laboral, cuyo objetivo fue determinar el influenciado de la primera variable sobre la segunda en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima – 2019.

Metodológicamente la investigación pertenece al enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo correlacional causal, tipo básica, transversal, para el recojo de la información se utilizó un cuestionario para cada variable, los que fueron validados y sometidos a la confiabilidad.

Los resultados muestran que los coeficientes pseudo R cuadrado que muestra la dependencia porcentual de las habilidades directivas sobre el desempeño laboral, de los cuales se tiene al resultado del coeficiente de Nagalkerke donde la variabilidad del desempeño laboral depende del 29.7% de las habilidades directivas, mientras que el comportamiento del desenvolvimiento laboral se debe al 23.9%, la capacidad laboral se debe al 23.3% de las habilidades directivas, mientras que la variabilidad de la eficiencia de los trabajadores se debe al 18.4% de las habilidades directivas y la variabilidad del perfil de los trabajadores se debe al 16.2% de las habilidades directivas de los trabajadores del Fondo Nacional de desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019

**Palabras claves:** Habilidades directivas, desempeño laboral, desenvolvimiento laboral, perfil de los trabajadores.

## **Abstract**

This research is about managerial skills and job performance, whose objective was to determine the influence of the first variable on the second in workers of the National Fund for Fisheries Development (Fondepes), Lima - 2019.

Methodologically the research belongs to the quantitative approach, non-experimental design, causal correlational descriptive scope, basic type, transversal, for the collection of the information a questionnaire was used for each variable, which were validated and subjected to reliability.

The results show that the pseudo R squared coefficients showing the percentage dependence of managerial skills on work performance, of which the result is the Nagalkerke coefficient where the variability of work performance depends on 29.7% of managerial skills, while that the behavior of the labor development is due to 23.9%, the labor capacity is due to 23.3% of the managerial skills, while the variability of the efficiency of the workers is due to 18.4% of the managerial skills and the variability of the profile of The workers are due to 16.2% of the managerial skills of the workers of the National Fisheries Development Fund (Fondepes), Lima

**Keywords:** Management skills, job performance, job development, workers profile

## **I. Introducción**

La presente investigación aborda temas referidos a las habilidades directivas y al desempeño laboral, como variables a ser relacionadas, buscando determinar en qué medida influye la primera sobre la segunda, esto en razón de que por sentido común consideramos que una organización se ve fortalecida por el desempeño de sus integrantes y estos a su vez son de alguna manera el producto de los que dirigen o lideran a los sujetos que laboran en las instituciones o empresas. Hoy en todos los quehaceres o actividades humanas se busca como establecer las relaciones entre las personas, la convivencia, es más el vivir bien con los otros es una condición necesaria, ello ha llevado a buscar explicaciones y acciones de cómo debemos lograrlo, sin duda nuestra capacidad racional nos llevó a grandes descubrimientos pero aún no hemos podido comprendernos bien entre seres humanos. Este hecho ha permitido que hurgando tras el comportamiento humano se encuentre que más allá de la racionalidad e inteligencia, que nos lleva a conocer la realidad hay comportamientos en el ser humano que necesitamos conocerlos para poder establecer una mejor forma de vida, personal, familiar, laboral, nacional y planetaria, en ese sentido son las habilidades intersubjetivas las que cobran principal importancia en la actualidad. Siendo por tanto las habilidades directivas una forma de cómo deberían buscarse mejores formas de relacionarse en la empresa o institución, con el objetivo de garantizar un trabajo eficiente en un clima de convivencia que garantice vivir bien, en este contexto es que consideramos necesario investigar sobre esta variable.

Otro factor que se muestra de interés laboral del momento es concerniente a cuanto de eficiente es quien se desempeña en una determinada institución o cargo, ello en la medida que estamos en contexto donde el rendimiento, el logro de metas y objetivos priman para hacer competitiva una organización, sin embargo también han evolucionado la manera como garantizar mejores condiciones laborales, sean estas materiales, económicas y de trato, en este sentido se consideró pertinente relacionar las habilidades directivas y el desempeño laboral y ver hasta donde la primera variable influye sobre la segunda, dado que consideramos que del comportamiento de los que dirigen las instituciones depende mucho la actitud de los empleados, de esta adecuada relación depende el logro de las metas institucionales.

Para el desarrollo de la investigación se consideraron estudios anteriores a modo de antecedentes internacionales como de García, Barradas & Gutiérrez (2016), citado por

Morales, (2019) quienes concluyeron que los gerentes en su desenvolvimiento laboral deben conocer y desarrollar habilidades humanas de significación, como equilibrio de emociones, seguridad en sí mismo, cortesía, arreglo social, intelecto social, respeto, liderazgo y habilidad de valoración de problemáticas interpersonales, sin embargo, muestran fragilidades en la habilidad de determinación en las correlaciones humanas, así mismo Bermúdez (2015) concluyó que trabajar adecuadamente los valores de las habilidades directivas, incrementa de manera considerable los de la vida laboral del personal de las instituciones, así como las habilidades técnicas se vinculan a los recursos y supervisión de actividades propuestas de la institución, resaltándose habilidades directivas a partir de la planificación, organización y el control, en el caso de Romero (2009), citado en Trelles y Vargas (2017), investigaron acerca de desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo concluyendo en existe una alta relación entre las variables. Por otro lado se encuentra Pereda (2016), citado por Reyes (2018) para quien la importancia de que los profesionales posean habilidades directivas, para perfilar un buen diseño e implementación de políticas preponderantes a los recursos humanos para incrementar las habilidades de estimarlas, de ejecutar negocios en conformación y aprendizaje, de preparar algunos procedimientos para que tengan más aspectos. También García, Barradas y Gutiérrez (2016), *estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal*. Concluyó según los resultados que el 67 % de gerentes evidencian desempeño regular y 33 % bueno, por otro lado se considera de importancia para los gerentes el conocer y aplicar las habilidades humanas, cuyo optimismo no se asegura tan solo con el puesto. Se encontró a su vez que la mayoría de los ejecutivos se orientan hacia el desarrollo interno como autocontrol y adaptabilidad, mostrando preponderancia en la conducción y manejo hábil del grupo.

Otro antecedente lo encontramos en Cetina, Ortega y Aguilar (2010), citado por Olivo (2018) quienes determinaron que las habilidades humanas y de visión compartida son afables vaticinadores de la apreciación que tienen los subalternos ante tan apropiado es su dirigente para el sitio de labores, la administración de la condición en su crecimiento como superior y la consideración que han obtenido, siendo estas algunas de las señales de legalidad propuesta en las humanidades. Para Medina (2016), citado por Morales, (2019), Concluyó que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente. Asimismo que existe una correlación entre las habilidades directivas y la gestión escolar. Ríos (2018), citado por Reyes (2018) al investigar *habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia*, concluyó que hay alta y positiva correlación entre los

índices de gerencia y el crecimiento laboral, encontrándose que el desempeño laboral es influido de manera significativa por los índices de gerencia, evidenciándose en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Confirmándose a su vez un alto desempeño laboral con 55.56%, medio 44.44%, destacando la efectividad, eficacia, condición y bienes; por el lado de los índices de gerencia también el 55.56% lo estiman alto y 44.44% en el nivel medio, destacando el índice interpersonal, toma de determinaciones y de comunicación. También Olivo (2018), citado por Reyes (2018) señaló que existe correlación alta significativa entre habilidades gerenciales y desempeño laboral con un  $r = 0.802$  y  $p = 0.000$ . Los productos demuestran que el 67.9% estiman que las habilidades gerenciales son normalizadas y el 24.5% estiman que son eficaces; tanto que el 50.0% estimaron que el desempeño laboral es propicia y el 44.3% confirmaron que eran prudentemente conveniente. Por otro lado Aguilar y Guerrero (2014), citado por Olivo, (2018), *respecto a la relación entre Habilidades directivas y la Satisfacción del personal*, concluyó que tiene correlación inmediata entre las Habilidades directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los dirigentes no ejecutan un comunicado apropiado a los requerimientos que tienen que ser tonificados para un apropiado funcionamiento de la escuela; encontrándose desmotivada, por carencia de cuidado en sus obligaciones, no se cuenta con metodología de motivación y exponen incapacidad en la satisfacción de disputa de los educadores.

Respecto a la variable habilidades directivas se trabajó definiciones con el afán de conocer mejor sobre cómo se las entiende como las de Taylor, citado por Vásquez (2017) quien señaló en su teoría de la administración científica, que la obligación del líder debe ser lograr el bienestar de la empresa no priorizando a los empleados, con el propósito de conseguir su finalidad y objetivos, en el mejor desempeño del trabajador, por otro lado Robbins- Coulter, (2006, p. 12) consideraron que todo directivo tengan tres habilidades en la administración básicas, las técnicas vinculadas esencialmente a la habilidades duras, es decir las ligadas al conocimiento especializado, las de trato personal referidas a la convivencia laboral y trabajo en equipo, y las conceptuales que permiten abstraer las situaciones más difíciles, en la misma dirección Chiavenato (2007) refiere que las habilidades antes mencionadas deben ser complementadas con competencias para ser efectivas en la actividad, siendo importante la durabilidad para sostenerse durante el cambio, siendo estas competencias duraderas: el entendimiento, el punto de vista y la aptitud. En el caso de Kalargyrou; Pescosolido; Kalargiros (2012) consideraron que Un líder debe ser un administrador organizado y competente" y "ser capaz de priorizar y tener excelentes

habilidades de gestión del tiempo". Los programas de desarrollo académico deberían enfatizar en gran medida la capacitación en habilidades interpersonales para líderes futuros o actuales. Los futuros investigadores también podrían estudiar las razones por las cuales los docentes asumen cargos administrativos en la educación de gestión de la hospitalidad.

Por otro lado, David (2005) consideró que las habilidades directivas son un medio para lograr una manera de administrar efectivamente, por otro lado son caminos que permite poner a prueba los estilos que identifican a los directores en la práctica laboral. No es difícil reconocer y describir las habilidades de los directivos eficientes es: Mensaje hablado (incluye escuchar), b) Manipulación de periodo de tiempo y de la tensión, c) Manipulación de determinaciones particulares. d) Identificación, determinación y dictamen de problemáticas, e) Causa e influencia en los otros, f) Representación, g) Asentamiento de objetivos y creación de visibilidad, h) Autoconocimiento, i) Conformación de equipos, j) Manipulación de equipos.

Niebles (2018), señaló, la forma en que un gerente dirige a su equipo es clave para la motivación; empleados' Las reacciones a sus líderes generalmente dependen de las características de los trabajadores, como así como las de sus líderes [8]. Además, la negociación y la resolución de disputas son Entre las tareas centrales de la gestión y son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas y el funcionamiento de las organizaciones.

Según Morgan y Adams (2009) Hemos descubierto que el desarrollo de habilidades sociales de gestión (por ejemplo, pensamiento crítico) en línea requiere un enfoque fundamentalmente diferente de las habilidades técnicas duras (por ejemplo, la contabilidad). Las tecnologías que promueven un conjunto de habilidades generalmente se interponen en el camino del otro. Musekamp; Schuler, Seekatz y Bengel (2017) afirmaron que Estos hallazgos respaldan la suposición de que las mejoras en las habilidades de autogestión pueden fomentar mejoras en los resultados distales. Resultados: los cambios a corto plazo en las habilidades de autogestión autoinformadas predijeron cambios a medio plazo en calidad de vida mental y cambios a largo plazo en la calidad de vida física. Cambios a medio plazo en autoinforme. Las habilidades de autogestión predijeron cambios a largo plazo en todos los resultados, Managerial skills by Binod Kumar Singh. Por lo tanto, la habilidad gerencial generalmente no se ocupa haciendo algún curso de administración. Se puede lograr mediante el uso de

algún experimento práctico o mediante el ejercicio mental. Para desarrollar habilidades gerenciales, el mentor juega un papel vital en la preparación de las habilidades. Para las habilidades de aseo, hay un programa de tutoría. El programa de mentoría es un proceso eficaz que es útil para desarrollar habilidades profesionales calificadas, diversas técnicas y de gestión y desarrollar la confianza de los empleados a través del esfuerzo cooperativo y colaborativo. En esta línea Núñez, y Díaz, (2017), señalaron que en la gestión por proceso, el director debe enfocarse en el tercer pilar de la gestión por procesos, que conlleva realizar la gestión con la totalidad de actores de la sociedad educacional y a la vez involucrarse en la gestión participativa. Para Chiavenato, 2011, p.3, citado por Caycho, (2019), si nos enfocamos en los resultados podríamos decir que según la RVM 011- 2019 – MINEDU, los documentos de gestión se dan a mediano y corto plazo tanto el PEI en tres años pero sus metas se concretan anualmente en el PAT.

Según Copyright (2005), este trabajo ha destacado una amplia gama de estudios, que proporcionan evidencia de los beneficios de las habilidades, capacitación y desarrollo para individuos y organizaciones. La literatura sobre alto rendimiento los lugares de trabajo y las prácticas también muestran un peso considerable de evidencia que sugiera que una variedad de prácticas de recursos humanos están vinculadas a desempeño organizacional, y son predominantemente adoptados por organizaciones que buscan producir bienes o servicios diferenciados. El compromiso y la participación de la fuerza laboral parece ser una parte esencial del éxito de implementar tales prácticas, a menudo mediada por la capacidad de la fuerza laboral gerencial.

Para Aburto y Bonales, (2011, p.42,) citado por Caycho, (2019), el directivo es líder pedagógico desde el enfoque del Marco del Buen desempeño directivo, activando su gestión en la capacidad de convivir en grupo y además incorporando dentro del Reglamento Interno las normativas vigentes para el buen trato.

Según las Competencias That Support Effective Performance Management, los supervisores deben administrar bien el desempeño de los empleados para que las agencias cumplan sus misiones y logren sus objetivos. En consecuencia, la gestión del desempeño es una de las partes más importantes del trabajo de un supervisor o líder de equipo. Desarrollar habilidades en la gestión del desempeño es una inversión inteligente para las agencias, una inversión que les ayudará a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Dinçer; Akgün, (2015): n/a. Los factores como la experiencia profesional, graduarse de las facultades de educación formal, estado laboral, etc. tienen efectos más importantes en las habilidades de gestión del aula de los docentes.

Según la Performance management, las actividades relacionadas con las tareas se refieren a la participación de la gerencia o los supervisores para lograr la tarea asignada o cumplir con las expectativas en el entorno de la tarea dada. El rendimiento es lo que realmente logra el gerente. Rendimiento en un rol se refiere a la medida en que los directivos logran el propósito para el cual se crea el rol. El desempeño se entiende como el logro de la organización en relación con es establecer objetivos. Incluye resultados logrados a través de contribución de individuos o equipos a los objetivos estratégicos de la organización. El desempeño a largo plazo abarca los resultados tanto económicos como de comportamiento. Brumbach ve el rendimiento de manera más integral al abarcar ambos comportamientos y resultados. Él es de la opinión de que los comportamientos como "resultados" en su propio derecho ‘, que puede juzgarse aparte de los resultados’. El rendimiento es un impacto. Los roles de cualquier administrador se pueden ver en tres partes: ser, hacer y relacionarse.

Para Griffin (2011), citado por Vásquez (2017), las habilidades directivas son importante dentro de una institución educativa ya que el director el como un gerente que tiene que dirigir, asesorar, supervisar y controlar, en él está la capacidad de delegar funciones. Para Robbins y Timothy (2013, p. 555), citado por Trelles y Vargas (2017), si bien es cierto que cada persona o cada trabajador en una institución educativa cumple una determinada función, sin embargo, esta función debe ser comprometida y a la vez con conciencia pensando en el desarrollo de la institución educativa ya que su misión y visión son lo mismo para todo trabajador y deben tener el mismo compromiso.

Según Dinçer, Akgün, Egitim ve Bilim (2015), los resultados muestran que los trabajadores en el grupo de edad de 25 años o más tienen mejores habilidades de gestión del aula que los maestros en el grupo de edad 20-24, y que los maestros con la experiencia docente de 6 años y más tiene mejores habilidades de gestión del aula que los maestros con experiencia docente de 0-5 años. Según Newtron (2001), citado por Trelles y Vargas (2017), para lograr un óptimo trabajo en las instituciones educativas es importante la socialización del plan anual de trabajo con toda la comunidad educativa a fin de comprometerse pues dicho plan corresponde a una meta de corto plazo y si además le sumamos compromiso lograremos grandes resultados eficientes y eficaces.



Effective Management Skills: The Key to Success (2014), sostuvieron que todas las habilidades que hemos enumerado y descrito anteriormente serían inútiles si no pudiera comunicarse adecuadamente. Grandes habilidades de comunicación son la clave para ser un gran gerente, sin ellas su equipo no tendrá dirección. Mantenga reuniones semanales con su equipo para evaluar si hay problemas o problemas que están teniendo dificultades para resolver. Si descubrió que varios miembros de su equipo están luchando con el mismo problema, puede ser hora de programar una capacitación de actualización sobre el tema en cuestión. También puede permitir que otros miembros del equipo intenten y brinden soluciones a los problemas que se han presentado. No se puede ser un buen gerente y, desde luego, no uno excelente con malas habilidades de comunicación. Póngase al día con ellos y aprenda siete herramientas para comunicarse con tacto con miles de personas que están cansadas de no ser escuchadas.

**Para el tratamiento de la variable Habilidades directivas se han considerado dimensiones como Habilidades Personales** que según, Carranza y García (2016), consiste en la inteligencia emocional, asertividad, autoconocimiento y desarrollo, manejo efectivo del tiempo, autoestima y lienzo de desarrollo personal. También al respecto Gary Dessler (1997, p. 2) en su obra Human Resource Management citado por Chiavenato (citado por, Olivo, (2018), Todo gerente o director de una organización debe plasmar no solamente su conocimiento si no también otras habilidades de liderazgo, así como también de buen trato a las personas que pertenecen a la organización pues es el punto de partida de todo lo que se busca lograr.

Por otro lado Ashok. (2017), manifestó que los resultados sugieren que la educación gerencial puede tener una influencia positiva en el éxito empresarial. El valor de la educación gerencial ha sido un área poco estudiada. Por lo tanto, este estudio aporta información valiosa para la educación gerencial, igualmente para educadores, aspirantes a empresarios Whetten (2011), citado por Tafur (2017), sostuvo que las habilidades personales están vinculadas al conocimiento de uno mismo, tratamiento del estrés, resolver problemas excluyendo a los otros y estableciendo un manejo del yo (p. 18).

What are management skills and why are they important. (2017), sostuvieron que las habilidades técnicas son más importantes para los gerentes de bajo nivel que para los que están en la parte superior de la cadena. Si está buscando su primer puesto gerencial, es crucial que demuestre una gran comprensión del negocio en general. Muchas compañías promueven a sus gerentes desde adentro para este mismo propósito. No puede supervisar a un equipo de profesionales de TI si está perdido cuando se trata de navegar por los sistemas de programación de su empresa. Ningún gerente de ventas puede ser efectivo si no sabe cómo cerrar una venta.

**Otra de las dimensiones están determinadas por las habilidades interpersonales** que para Carranza y García (2016), lo conforman la visión estratégica, orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo y negociación. Según Vásquez (2017), el planteamiento más adecuado en toda organización es la capacidad de proponer y de plasmar todo lo relacionado a un plan de trabajo y delegando funciones para que sea autentico y participativo nuestras propuestas y los trabajadores sientan que son parte importante de la misma.

Bateman y Snell (2009), citado por Reyes, (2018) es importante que toda organización y todo líder de una organización proponga a sus trabajadores que lograron buenos resultados estímulos tanto económicos como reconocimiento pues todos que se esfuerzan logran mejores resultados. Según Robbins y Timothy (2013, p. 552), citado por Trelles y Vargas A. (2017), las habilidades interpersonales están referidas a la capacidad de interactuar en el campo laboral con los demás miembros que allí laboran, siendo desarrollado por algunos con mucho éxito mientras otros necesitan de capacitarse para lograrlo. De acuerdo con Griffin (2011), citado por Reyes, (2018), trabajar en grupo es crucial en una organización, dado que permite interactuar a diario, haciendo ameno el trabajo, motivador de participación donde se expresan conflictos entre ellos por lo que se hace necesario conocer la dinámica del grupo (p. 82). Whetten (2011), citado por Tafur (2017), las habilidades interpersonales son las que permiten obtener poder e influenciar, motivar en los demás así como manejar conflictos en un proceso de interactuar con otras personas.

**Las Habilidades Grupales conforman la tercera dimensión que según Whetten et al., (2011), citado por Tafur, (2017), refiéranse a la facultad, intención para delegar y formar equipos para trabajar liderando grupos de individuos, estableciendo una conexión de las**

habilidades grupales con las personales e interpersonales (p.18). En relación a trabajo en grupo la metodología japonesa Hoshin Kanrise, citado por Olivo, (2018), manifestó que hay que trabajar sistemáticamente, estableciendo relaciones entre los miembros del equipo para asegurar la meta, teniendo en claro cómo se comprometen y participan los empleados y contribuyen con los recursos humanos en función a su responsabilidad

**Habilidades Específicas de Comunicación son otra de las dimensiones que según** Whetten et al., (2011), citado por Tafur (2017), consistentes en la formas de comunicarse de manera escrita y oral, entrevistas en el proceso de dirección de reuniones de trabajo necesarios para la organización.

**Respecto a la variable desempeño laboral según** Bateman y Snell (2009), citado por Reyes (2018), señaló que consiste en “la eficiencia del empleado que labora dentro de las entidades” (p. 431), por ello es necesario comprender que el desempeño está determinado por la eficiencia y resultados de la actitud laboral, a través de las que se logran los objetivos en un buen desempeño laboral, para Kumar; Singh, Pavitar; Bhuchar, (Sep 2017). El desempeño laboral está relacionado con el proceso o el acto de trabajar en una organización. También es un acto en el que uno está involucrado en un trabajo. Campbell (1990) define el desempeño laboral como un mediadora su vez para Schermerhornn (2003), citado por Olivo, (2018), el desempeño laboral se determina por lo cuantitativo y cualitativo en el cumplimiento de una responsabilidad sea de individuos o grupos, siendo importante la adecuada selección de las personas para ocupar un adecuado lugar, es el caso que los jefes talentosos se ven obligados a garantizar personas idóneas en puestos claves, siendo necesario mantenerles a los empleados en capacitación para un mejor desempeño desarrollo del desempeño laboral, también el desempeño laboral estándar se refiere a la medida en que un empleado administrativo cumple con las expectativas de roles laborales prescritas organizacionalmente (Katz y Kahn, 1966).

Para Lee (2010) el compromiso afectivo afecta positivamente el desempeño laboral, mientras que la continuidad y el compromiso normativo influyen negativamente en el desempeño laboral. Según Michelle (2006), los resultados demuestran que la adición de satisfacción con la vida al modelo aumenta nuestra capacidad de predecir el desempeño de los empleados en el trabajo, tanto en términos de comportamientos dentro y fuera del rol. Sin embargo, la incorporación del comportamiento de ciudadanía organizacional a la medida del

desempeño de los empleados no contribuyó sustancialmente a nuestra comprensión de la relación satisfacción-desempeño, también se determinó una correlación positiva significativa entre la identificación organizacional y el desempeño laboral. Se observó que el personal que estaba apegado emocionalmente a la organización mostraba un desempeño superior y tenían menos ausentismo y menos posibilidades de empleo (Meyer y Allen, 1997).

Según Aug (1986), el efecto del conocimiento del trabajo en las calificaciones de supervisión fue varias veces más fuerte que el efecto del desempeño de la muestra de trabajo. Cuando la experiencia laboral se mantuvo constante, el impacto directo de la capacidad en la adquisición de conocimiento laboral aumentó sustancialmente. Para el tratamiento de la variable desempeño laboral se consideraron dimensiones propuestas por Robbins y Timothy (2013, p. 47-48), citado por Trelles y Vargas (2017), como: **Desenvolvimiento**, que viene a ser la capacidad de comprometernos en el incremento de las actitudes y habilidades que una emprendedora mejora por medio del mensaje inmediato y despejado; en la que los emprendedores se comprenderán a sí mismo que conlleva al bienestar social y grandiosa personalidad. Por otro lado, tenemos la **capacidad laboral**, que consiste en la capacidad profesional se muestra en las aptitudes que ejecuta el emprendedor en una entidad manifestada por medio de su práctica, entendimientos, capacidades o intelecto que refleja en su sector de labores, seguidamente tenemos a la **eficacia** que se determina de qué forma realizar las acciones adecuadas, es decir; hechos del entorno laboral que se acrecienta para que la entidad obtenga sus propósitos. Ser activo admitirá medir el crecimiento propio de cada emprendedor y finalmente el **perfil del trabajado**, definido por medio de la conducta y particularidades que muestra el emprendedor en la entidad, su conducta está dirigido a la edad, sexualidad o reconocimiento con la entidad.

La investigación se justificó teóricamente en la medida que se buscó mayor información de las variables en estudio, para lo cual se revisaron autores con la finalidad de tener un conocimiento más preciso del comportamiento de las variables, en el ámbito metodológico se justificó en la medida que se pusieron a prueba algunos métodos técnicas que habiendo dado resultados favorables en la investigación se validaron y podrían ser utilizado acertadamente en investigaciones similares; por otro lado se justificó de manera práctica en la medida de que su aplicación en los contextos donde se desenvuelve la variable, permitieron reflexionar de manera crítica y autocríticamente buscando contribuir a mejoras significativa a partir de la reflexión personal.

Para poder orientar y direccionar el trabajo de investigación se consideraron problemas y objetivos e hipótesis generales como específicos, así como la formulación del problema ¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019? Planteándose el objetivo en el sentido de determinar la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores, así como hipótesis general cuyo prejuicio fue que las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondepes.

## II. Método

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

**Método:** Sánchez, Reyes & Mejía (2018) lo interpretan como la incorporación de entendimientos de forma inductiva y racional con un propósito, de conocer y sea. Por otro lado el método es el grupo de apariencias operacionales esenciales en la ejecución de una preparación. (Bernal, 2010)

**Por el enfoque: Cuantitativo.** Para Sánchez, et al. (2018) viene a ser un estudio sustentado en cálculos numéricos a partir de la obtención de datos, que se analizan con el hecho de responder a las preguntas comprobando las hipótesis planteadas.

**Tipo de investigación.** Básica dado que su finalidad es conseguir conocimientos nuevos y novedosos ámbitos de investigación sin finalidad práctica. Objetivo dar origen a sistema de saberes sobre lo investigado, su ámbito es general. (Sánchez y Reyes (2015, p. 37)

**Nivel descriptivo comparativo:** Describe de manera sistemática determinadas realidades, problemas, fenómeno, prestación o programación, u otorga datos acerca de algo determinado. Se busca resaltar la prevalencia de lo que se estudia. (Kumar, 2011). Por otro lado busca comparar las variables en estudio. (Hernández y Mendoza (2018)

#### Nivel descriptivo comparativo

##### Esquema

M  X

**Diseño no experimental.** Procedimiento que no le está permitido al investigador la manipulación de las variables deliberadamente, observando los hechos en su escenario real para luego describirlo y analizarlos (Hernández y Mendoza, 2018)

### 2.2. Variables y Operacionalización

#### 2.2.1. Variable

Llamase al símbolo o propiedad que toma valores diferentes, que varía., fluctúa y permite medirse u observarse, su valor científico lo adquiere cuando se relacionan unas con otras (Kerlinger, 1986, y Hernández y Mendoza, 2018)

### **Variable 1: Habilidades directivas**

Todo directivo debe poseer tengan tres habilidades en la administración básicas, las técnicas vinculadas esencialmente a la habilidades duras, es decir las ligadas al conocimiento especializado, las de trato personal referidas a la convivencia laboral y trabajo en equipo, y las conceptuales que permiten abstraer las situaciones más difíciles. (Robbins- Coulter, 2006, p. 12)

### **Variable 2: Desempeño laboral**

Para Bateman y Snell (2009), citado por Reyes (2018), “es la eficiencia del empleado que labora dentro de las entidades” (p. 431),

## **2.2 Operacionalización de variables**

Procedimientos que manifiestan actividades a llevarse a cabo por un investigador para capturar sensorialmente la realidad en base a presupuestos teóricos de diferente extensión conceptual (Hernández y Mendoza, 2018), o también proceso de lo abstracto a lo concreto, para lo cual se sirve de agentes como la dialéctica y el entendimiento, que son de suma importancia para reconocer las definiciones teóricas y así permitir establecer las dimensiones y aspectos de la variable. (Carballo & Guelmes, 2016)

Las variables en estudio se operacionalizaron teniendo en cuenta un proceso de descomponer en dimensiones, considerar los ítems que conforman el instrumento de recojo de información, la escala de medición y los niveles y el rango correspondiente, expuestos y especificados en el Anexo 2 en la matriz de operacionalización respectiva.

## **2.3 Población, muestra y muestreo**

**Población.** Totalidad de situaciones que tienen en común ciertas características, (Hernández y Mendoza, 2018), para el estudio la población fueron los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima.

La Muestra según Hernández y Mendoza (2018) en una investigación cuantitativa” “es un subconjunto de sujetos sobre el que se recopilará los datos, y que tiene que determinarse de antemano con exactitud, además de que tiene que ser característico de los habitantes” (p. 173), considerándose una muestra de **83 trabajadores de** (Fondepes), en una

elección a criterio del investigador de manera intencional

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnica:** La encuesta viene a ser la técnicas de recojo de datos mayormente utilizada, a partir de preguntas estructuradas intencionalmente redactadas con el objetivo de recoger información de los encuestados. (Bernal, 2010)

### **Instrumento: Cuestionario de habilidades directivas**

**Nombre:** Escala de habilidades directivas.

**Autora:** Karina Cadillo Cadillo

**Propósito:** Evaluar las habilidades directivas de trabajadores de Fondepes, Lima - 2019.

**Administración:** individual y/o colectiva

**Procedencia:** Lima - Perú

**Formas:** Completa

**Tiempo:** Aplicado en 20'

**Usuarios:** Trabajadores de Fondepes, Lima - 2019

Estructura: La variable habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del (Fondepes), Lima - 2019

La variable habilidades directivas considera cuatro dimensiones, la primera dimensión es habilidades personales, la segunda habilidades interpersonales, la tercera habilidades grupales, la cuarta habilidades específicas de comunicación.

**Significación:** El cuestionario evalúa 4 dimensiones en base a 32 ítems en base a 5 valores tipo Likert



**Instrumento:** Cuestionario de habilidades directivas.

**Nombre:** Escala de desempeño laboral

**Autores:** Karina Cadillo Cadillo

**Propósito:** Evaluar el desempeño laboral de trabajadores de Fondepes, Lima - 2019.

**Administración:** individual y/o colectiva

**Procedencia:** Lima - Perú

**Formas:** Completa

**Tiempo:** Aplicado en 20’

**Usuarios:** Trabajadores de Fondepes, Lima - 2019

**Estructura:** La variable desempeño laboral de trabajadores de Fondepes. Lima - 2019

La variable desempeño laboral considera cuatro dimensiones, la primera dimensión es desenvolvimiento, la segunda capacidad labora, la tercera eficacia, la cuarta perfil del trabajador

**Significación:** El cuestionario evalúa 4 dimensiones a través de 32 ítems en función de 5 valores con que se usan dichas estrategia

### **Validez**

Según Hernández y Mendoza (2018) “Refiérase, al nivel en que un instrumento valora objetivamente la variable a medir (p. 200).

Tabla 1

*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento VI*

<b>Expertos</b>	<b>Suficiencia</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Mg. Santiago Gallarday Morales	Si hay	Si es pertinente
Mg. Zárate Ruiz Gustavo Ernesto.	Si hay	Si es pertinente
Dr. José Quito Atúncar.	Si hay	Si es pertinente

### **Confiabilidad**

Proceso en el cual se obtienen resultados, similares con consistencia y coherencia de un mismo sujeto o hecho, al aplicar un mismo instrumento varias veces. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 200)

Tabla 2

*Confiabilidad del cuestionario*

<b>Cuestionario</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Habilidades directivas	0,925	26
Desempeño Laboral	0,916	20

## **2.5 Métodos de análisis de datos**

Se realizó el análisis a través del método hipotético deductivo pues se contrastaron hipótesis y observo su generalización, los resultados expresados en tablas y figuras refiere a la estadística descriptiva, el instrumento representa escala de medición politómica ordinal y tratando de identificar la incidencia de las variables se asumió al estadístico de Nagalkerke asumiéndose el nivel de significación de prueba de  $\alpha = 0.05$  frente al valor de significación estadística de p\_valor.

## **2.6 Aspectos éticos**

La tesis se desarrolló cuidando los aspectos que deben respetarse para cumplir con la parte ética de la investigación, como son la veracidad de los datos, la confidencialidad de los participantes, la responsabilidad del manejo teórico, así como la originalidad de las citas.

### III. Resultados

#### 3.1 Resultados descriptivos

Después de recojo de los datos de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero, que a continuación, se muestran los resultados por niveles.

Tabla 3

*Distribución porcentual de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero.*

Variables/ dimensiones	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades directivas	bajo	4	4.8
	moderado	4	4.8
	alto	75	90.4
Desempeño laboral	malo	2	2.4
	adecuado	3	3.6
	bueno	78	94.0
Desenvolvimiento	malo	1	1.2
	adecuado	12	14.5
	bueno	70	84.3
Capacidad laboral	malo	1	1.2
	adecuado	9	10.8
	bueno	73	88.0
Eficiencia de los trabajadores	malo	1	1.2
	adecuado	9	10.8
	bueno	73	88.0
Perfil de los trabajadores	malo	1	1.2
	adecuado	10	12.0
	bueno	72	86.7
Total		83	100.0

De los resultados de la tabla se aprecian los niveles de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero, que el 90.4% de los encuestados perciben que las habilidades directivas son altas mientras que el 94% perciben buen desempeño laboral, en cuanto a los niveles predominantes de las dimensiones, se tiene al 84.3% de los encuestados perciben buen desenvolvimiento, así mismo el 88% perciben que las capacitaciones laborales son muy buenas que posiblemente se a este que la eficiencia de los trabajadores sean buenos como perciben al 88% y la selección del personal que tendría que ver con la selección del perfil del de los trabajadores sean bueno ya que ponderan al 86.7% en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero.

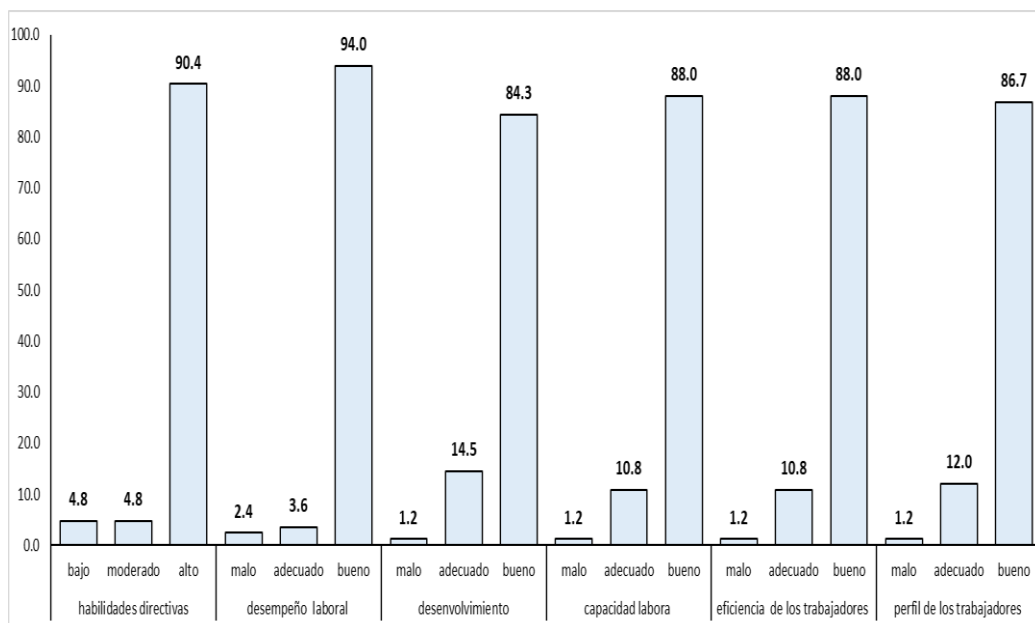


Figura 1 Distribución porcentual de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero.

Los resultados muestran los niveles porcentajes predominantes en cuanto a la de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero son buenas, mientras que el nivel común que muestran los niveles bueno se tiene a la dimensión capacitación y eficacia de los trabajadores con el 88% y donde se muestra un nivel bueno pero en menor proporción porcentual se tiene a la dimensión desenvolvimiento con el 84.3% en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero.

Tabla 4

*Nivel de comparación porcentual entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero*

Tabla cruzada desempeño laboral *habilidades directivas					
Variable/ dimensión	Niveles	Porcentaje	habilidades directivas		
			bajo	moderado	alto
desempeño laboral	malo	% fi	2.4%	0.0%	0.0%
	adecuado	% fi	0.0%	1.2%	2.4%
	bueno	% fi	2.4%	3.6%	88.0%
desenvolvimiento laboral	malo	% fi	1.2%	0.0%	0.0%
	adecuado	% fi	2.4%	2.4%	9.6%
	bueno	% fi	1.2%	2.4%	80.7%
capacidad laboral	malo	% fi	1.2%	0.0%	0.0%
	adecuado	% fi	1.2%	2.4%	7.2%
	bueno	% fi	2.4%	2.4%	83.1%
eficiencia de los trabajadores	malo	% fi	1.2%	0.0%	0.0%
	adecuado	% fi	1.2%	2.4%	7.2%
	bueno	% fi	2.4%	2.4%	83.1%
perfil de los trabajadores	malo	% fi	1.2%	0.0%	0.0%
	adecuado	% fi	1.2%	2.4%	8.4%
	bueno	% fi	2.4%	2.4%	81.9%

Asimismo, en cuanto a los resultados comparativos entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima se tiene al 2.4% de los trabajadores perciben bajo nivel de las habilidades directivas por parte de los jefes superiores por lo que muestran mal desempeño laboral y el 88% de los encuestados perciben alto nivel de habilidades directivas por lo que muestran buen desempeño laboral, en cuanto a las dimensiones se tienen al 1.2% de los trabajadores perciben bajo nivel de las habilidades directivas por parte de los jefes superiores por lo que muestran mal desenvolvimiento laboral y el 80.7% de los encuestados perciben alto nivel de habilidades directivas por lo que muestran buen desenvolvimiento laboral asimismo el 1.2% de los trabajadores perciben bajo nivel de las habilidades directivas por parte de los jefes superiores por lo que muestran mala capacidad laboral y el 83.1% de los encuestados perciben alto nivel de habilidades directivas por lo que muestran buenas capacidades laborales, asimismo el 1.2% de los trabajadores perciben bajo nivel de las habilidades directivas por parte de los jefes superiores por lo que muestran malas eficiencia de los trabajadores y el 80.7% de los

encuestados perciben alto nivel de habilidades directivas por lo que muestran buena eficiencia de los trabajadores, finalmente el .2% de los trabajadores perciben bajo nivel de las habilidades directivas por parte de los jefes superiores por lo que muestran mala selección de acuerdo al perfil de los trabajadores y el 81.9% de los encuestados perciben alto nivel en cuanto a los perfiles de los trabajadores de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero.

Tabla 5

*Presentación de los coeficientes de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero.*

Estimaciones de parámetro								
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[dese_lab = 1]	-4.853	.983	24.354	1	.000	-6.781	-2.926
	[dese_lab = 2]	-3.605	.719	25.115	1	.000	-5.015	-2.195
Ubicación	[hab_direc=1]	-4.229	1.214	12.141	1	.000	-6.608	-1.850
	[hab_direc=2]	-2.398	1.382	6.012	1	.023	-5.107	.310
Umbral	[desem_lab= 1]	-5.489	1.196	21.046	1	.000	-7.834	-3.144
	[desem_lab = 2]	-2.130	.375	32.311	1	.000	-2.864	-1.395
Ubicación	[hab_direc=1]	-3.809	1.257	9.185	1	.002	-6.273	-1.346
	[hab_direc=2]	-2.067	1.057	3.820	1	.051	-4.139	.006
Umbral	[cap_lab = 1]	-5.131	1.072	22.892	1	.000	-7.233	-3.029
	[cap_lab = 2]	-2.449	.427	32.931	1	.000	-3.285	-1.612
Ubicación	[hab_direc=1]	-2.870	1.071	7.175	1	.007	-4.970	-.770
	[hab_direc=2]	-2.334	1.073	4.734	1	.030	-4.436	-.231
Umbral	[eficacia = 1]	-5.131	1.072	22.892	1	.000	-7.233	-3.029
	[eficacia = 2]	-2.449	.427	32.931	1	.000	-3.285	-1.612
Ubicación	[hab_direc=1]	-2.870	1.071	7.175	1	.007	-4.970	-.770
	[hab_direc=2]	-2.334	1.073	4.734	1	.030	-4.436	-.231
Umbral	[perfil_tra = 1]	-5.047	1.059	22.709	1	.000	-7.123	-2.971
	[perfil_tra = 2]	-2.281	.398	32.832	1	.000	-3.061	-1.501
Ubicación	[hab_direc=1]	-2.718	1.062	6.550	1	.010	-4.799	-.636
	[hab_direc=2]	-2.174	1.062	4.191	1	.041	-4.255	-.093

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados que se muestran en la tabla, se tienen los coeficientes de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo

Pesquero (Fondepes), Lima, los encuestados que perciben moderado nivel de habilidades directivas tienen la posibilidad de demostrar buen desempeño laboral como se verifica con el coeficiente de Wald mayor a 4.00 y el valor de significación estadística  $p\_valor < 0.05$ , asimismo con respecto a las dimensiones asimismo, los encuestados que perciben moderado nivel de habilidades directivas tienen la posibilidad de demostrar buen desenvolvimiento laboral, buenas capacidad laboral, buen nivel de eficiencia y buen perfil de los trabajadores del Fondo Nacional de desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima – 2019.

### **Análisis inferencial.**

#### **Hipótesis General**

Ho: Las habilidades directivas no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima.

Ha: Las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima.

#### **Hipótesis específicas**

Las habilidades directivas influyen en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima.

Las habilidades directivas influyen en la capacidad labora de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima.

Las habilidades directivas influyen en la eficiencia de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.

Las habilidades directivas influyen en el perfil de los trabajadores del Fondo Nacional de desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.

**Nivel de significación de prueba:**  $\alpha = 0.05$

**Estadístico de prueba.** El instrumento representa escala de medición politómica ordinal y tratando de identificar la incidencia de las variables se asumió al estadístico de Nagalkerke asumiéndose el nivel de significación de prueba de  $\alpha = 0.05$  frente al valor de significación estadística de  $p\_valor$ .



Decisión: teniendo en cuenta la comparación en relación existente entre.

$p\_valor < \alpha = 0.05$ ; implica rechazo de la hipótesis nula.

$p\_valor > \alpha = 0.05$ ; implica no rechazo de la hipótesis nula.

Tabla 6

*Pseudo coeficiente de determinación de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima..*

Pseudo R cuadrado	Las habilidades directivas				
	desempeño laboral	desenvolvimiento laboral	capacidad labora	eficiencia de los trabajadores	perfil de los trabajadores
Cox y Snell	.123	.145	.143	.103	.094
Nagelkerke	.297	.239	.233	.184	.162
McFadden	.245	.162	.262	.133	.114
Función de enlace: Logit.					

Finalmente se tienen los coeficientes pseudo R cuadrado que muestra la dependencia porcentual de las habilidades directivas sobre el desempeño laboral, de los cuales se tiene al resultado del coeficiente de Nagelkerke donde la variabilidad del desempeño laboral depende del 29.7% de las habilidades directivas, mientras que el comportamiento del desenvolvimiento laboral se debe al 23.9%, la capacidad laboral se debe al 23.3% de las habilidades directivas, mientras que la variabilidad de la eficiencia de los trabajadores se debe al 18.4% de las habilidades directivas y la variabilidad del perfil de los trabajadores se debe al 16.2% de las habilidades directivas de los trabajadores del Fondo Nacional de desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.

#### **IV. Discusión**

Determinar la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019. Según el coeficiente de Nagalkerke, la variabilidad del desempeño laboral depende del 29.7% de las habilidades directivas, al respecto de determinar la influencia de las habilidades directivas en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019, el comportamiento del desenvolvimiento laboral se debe al 23.9%, de las habilidades directivas, respecto a determinar la influencia de las habilidades directivas en la capacidad laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019, la capacidad laboral se debe al 23.3% de las habilidades directivas, en relación a determinar la influencia de las habilidades directivas en la eficiencia de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019, la variabilidad de la eficiencia de los trabajadores se debe al 18.4% de las habilidades directivas al determinar la influencia de las habilidades directivas en el perfil del trabajador del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes, Lima - 2019, la variabilidad del perfil de los trabajadores se debe al 16.2% de las habilidades directivas de los trabajadores del Fondo Nacional de desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019, para der comparar los resultados encontrados se han tomado en cuenta los antecedentes así como García, Barradas & Gutiérrez (2016), citado por Morales, (2019) concluyó que los gerentes en su desenvolvimiento laboral deben conocer y desarrollar habilidades humanas de significación como equilibrio de emociones, seguridad en sí mismo, cortesía, arreglo social, intelecto social, respeto, liderazgo y habilidad de valoración de problemáticas interpersonales, educación, cortesía y sin embargo, muestran fragilidades en la habilidad de determinación en las correlaciones humanas.

Bermúdez (2015) concluyó que el trabajo adecuado de los valores de las habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño laboral del personal de las instituciones, así como las habilidades técnicas se vinculan a los recursos y supervisión de actividades propuestas de la institución, resaltándose habilidades directivas a partir de la planificación, organización y el control, De Romero (2009), citado en Trelles y Vargas (2017), investigaron acerca de Desempeño laboral y

calidad de servicio del personal administrativo concluyendo en existe una alta relación entre las variables.

Pereda (2016), citado por Reyes (2018) concluyó en la importancia de que los profesionales posean habilidades directivas, para perfilar un buen diseño e implementación de políticas preponderantes a los recursos humanos para incrementar las capacidades de estimarlas, de ejecutar negocios en conformación y aprendizaje, de preparar algunos procedimientos para que tengan más aspectos para adquirir más actitudes. García, Barradas y Gutiérrez (2016), *estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal*. Concluyendo según los resultados que el 67 % de gerentes evidencian desempeño regular y 33 % bueno, por otro lado se considera de importancia para los gerentes el conocer y aplicar las habilidades humanas, cuyo optimismo no se asegura tan solo con el puesto. Se encontró a su vez que la mayoría de los ejecutivos se orientan hacia el desarrollo interno como autocontrol y adaptabilidad, mostrando preponderancia en la conducción y manejo hábil del grupo, según Cetina, Ortega y Aguilar (2010), citado por Olivo (2018) concluyeron que las capacidades humanas y de visión repartida son afables predictores de la apreciación que tienen los subalternos sobre qué tan apropiado es su dirigente para el sitio de labores, la administración de la condición en su crecimiento como superior y la consideración que se han ganado, siendo estas algunas de las señales de legalidad propuesta en las humanidades.

Medina (2016), citado por Morales (2019), Concluyó que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente. Asimismo que existe una correlación entre las habilidades directivas y la gestión escolar. Para Ríos (2018), citado por Reyes (2018) al investigar *habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia*, concluyó que hay alta y positiva relación entre los roles gerenciales y el desempeño laboral, encontrándose que el desempeño laboral es influenciado significativamente por los roles gerenciales, evidenciándose en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Confirmándose a su vez un alto desempeño laboral con 55.56%, medio 44.44%, resaltando la eficacia, eficiencia, calidad y economía; por el lado de los roles gerenciales también el 55.56% lo consideraron alto y 44.44% en el nivel medio, resaltando el rol interpersonal, toma de decisiones y de información, por otro lado Olivo (2018), citado por Reyes (2018) investigó sobre

*Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia* concluyendo que tiene correlación inmediata entre las Habilidades directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los dirigentes no ejecutan un comunicado apropiado a los requerimientos que tienen que ser tonificados para un apropiado funcionamiento de la escuela; encontrándose desmotivada, por carencia de cuidado en sus obligaciones, no se cuenta con metodología de motivación y exponen incapacidad en la satisfacción de disputa de los educadores. Que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral con un  $r = 0.802$  y  $p = 0.000$ ; la relación fue positiva y con correlación alta. Los resultados mostraron que el 67.9% consideraron que las habilidades gerenciales son regulares y el 24.5% consideraron que son eficientes; mientras que el 50.0% consideraron que el desempeño laboral es favorable y el 44.3% afirmaron que eran moderadamente favorable también Aguilar y Guerrero (2014), citado por Olivo, (2018), *respecto a la relación entre Habilidades directivas y la Satisfacción del personal*, concluyó que tiene correlación inmediata entre las Habilidades directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los dirigentes no ejecutan un comunicado apropiado a los requerimientos que tienen que ser tonificados para un apropiado funcionamiento de la escuela; encontrándose desmotivada, por carencia de cuidado en sus obligaciones, no se cuenta con metodología de motivación y exponen incapacidad en la satisfacción de disputa de los educadores.

## **V. Conclusiones**

### **Primera**

Según el coeficiente de Nagalkerke, la variabilidad del desempeño laboral depende del 29.7% de las habilidades directivas.

### **Segunda**

El comportamiento del desenvolvimiento laboral se debe al 23.9%, de las habilidades directivas.

### **Tercera**

La variabilidad de la capacidad laboral se debe al 23.3% de las habilidades directivas.

### **Cuarta**

La variabilidad de la eficiencia de los trabajadores se debe al 18.4% de las habilidades directivas.

### **Quinta**

La variabilidad del perfil de los trabajadores se debe al 16.2% de las habilidades directivas de los trabajadores del Fondo Nacional de desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.

## **VI. Recomendaciones**

### **Primera**

Desarrollar talleres que permitan promover de mejor manera el ejercicio de las habilidades directivas con la finalidad de vincular de mejor manera a quienes están encargados de dirigir el proceso laboral con las demás personas.

### **Segunda**

Capacitar a los trabajadores en el manejo de habilidades laborales, con la finalidad de lograr un mejor resultado en el aspecto de su desempeño, buscando siempre mantener las buenas relaciones entre los miembros de la entidad donde se labora.

### **Tercera**

Capacitar a los directivos para el desarrollo y aplicación de habilidades de dirección, con la finalidad de establecer mejores formas de relación entre los jefes y subordinados buscando optimizar el desempeño hacia el logro de las metas esperadas.

### **Cuarta**

Promover en los trabajadores el interés por su desarrollo personal y profesional, con el objetivo de ayudarles a su desarrollo personal que contribuya con un buen clima laboral.

## Referencias

Aburto, H. (2011), *habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Recuperado de: <https://cutt.ly/3rm6zEe>.

*A study of techno stress in relation to job satisfaction, job performance and mental health among IT professionals. Kumar, Pardeep; Singh, Pavitar Parkash; Bhuchar, Vivek. International Journal of Education and Management Studies; Hisar Tomo 7, N.º 3, (Sep 2017): 403-407.* <https://cutt.ly/trm6Eem>.

Carranza, M. García Ríos, G. (2016), *desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional*. Recuperado de: <https://bit.ly/2FuvBFr>.

Caycho, P (2019), *habilidades directivas en el emprendimiento de los docentes de la red 13, UGEL 04, carabayllo-2019*. Recuperado.

Competencies That Support Effective Performance Management.  
<https://cutt.ly/1rm6YaH>.

Copyright © 2005 *The Contribution of Skills to Business Performance*  
<https://cutt.ly/Drm6Ex2>.

David A. Whetten, D. (2005), *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de: <https://cutt.ly/drm6z1v>.

*Developing a Classroom Management Skills Inventory for Preschool Teachers and the Correlation of Preschool Teachers' Classroom Management Skills with Different Variables. Dinçer, Çaglayan; Akgün, Ege. Egitim ve Bilim; Ankara Tomo 40, N° 177, (2015): n/a.* <https://cutt.ly/Erm6n8t>.

*Developing a Classroom Management Skills Inventory for Preschool Teachers and the Correlation of Preschool Teachers' Classroom Management Skills with Different Variables Dinçer, Çaglayan; Akgün, Ege. Egitim ve Bilim; Ankara Tomo 40, N° 177, (2015): n/a.* <https://cutt.ly/Jrm6mhj>.

*Does improvement in self-management skills predict improvement in quality of life and depressive symptoms? A prospective study in patients with heart failure up to*

*one year after self-management education Musekamp, Gunda; Schuler, Michael; Seekatz, Bettina; Bengel, Jurgen; Faller, Hermann; et al. BMC Cardiovascular Disorders; London Tomo 17, (2017). <https://cutt.ly/Irm6mMj>.*

Effective Management Skills: The Key to Success (2014) <https://cutt.ly/1rm6Tsd>.

*Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. Janssen, Onne. Academy of Management Journal; Briarcliff Manor Tomo 44, N. ° 5, (Oct 2001): 1039-1050. <https://cutt.ly/Srm6Q1S>.*

*Influence of Performance Appraisal Fairness and Job Satisfaction through Commitment on Job Performance. Setiawati, Trias; Ariani, Indah Dwi. Review of Integrative Business and Economics Research; Hong Kong Tomo 9, N. ° 3, (2020): 133-151. <https://cutt.ly/5rm6QHw>.*

*Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance. Schmidt, Frank L; Hunter, John E; Outerbridge, Alice N. Journal of Applied Psychology; Washington Tomo 71, N° 3, (Aug 1986): 432. <https://cutt.ly/1rm6Wqu>.*

José Noel García J, Barradas M y Gutiérrez L, (2017), *estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal*. Recuperado por: [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EstudioDeHabilidadesDirectivasEnElDesempenoDeUnCor-5662016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EstudioDeHabilidadesDirectivasEnElDesempenoDeUnCor-5662016%20(1).pdf)

Leadership skills in management education. Kalargyrou, Valentini; Pescosolido, Anthony T; Kalargiros, Emmanuel A. *Academy of Educational Leadership Journal; Arden Tomo 16, N.º 4, (2012): 39-63 . <https://cutt.ly/3rm6mPU>.*

Niebles, L. (2018). *Management Skills and Leadership Styles: A Reflection with a Global Focus* <file:///C:/Users/User/Downloads/hernandezCES53-56-2018-2.pdf>

Managerial skills by Binod Kumar Singh (2008), <https://cutt.ly/vrm6Eua>.



Morales, S. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018*. Recuperado de: <https://bit.ly/35oYpJI>.

Núñez, N. Y Díaz, D. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-FuncionesDirectivasYPerfilDeCompetenciasDelGerente-6436495.pdf>.

Olivo, S. (2018), *habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016*. Recuperado de: <https://cutt.ly/Irm6bYW>.

*Pedagogy First: Making Web-Technologies Work for Soft Skills Development in Leadership and Management Education* Morgan, Gareth; Adams, Jean. *Journal of Interactive Learning Research; Charlottesville* Tomo 20, N.º 2, (2009): 129-155. <https://cutt.ly/Vrm6Qvi>

Performance management <https://cutt.ly/irm6EA3>.

Reyes, C. (2018), *Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018*. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28922/Reyes\\_ACJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28922/Reyes_ACJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tafur, M (2017), *habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*. Recuperado de: [shorturl.at/gpuMX](http://shorturl.at/gpuMX).

*The influence of management education on entrepreneurship success* Sar, Ashok Kumar. *Journal of Entrepreneurship Education; Arden* Tomo 20, N.º 2, (2017): 1-17. <https://cutt.ly/Vrm6QaB>.

*The Relationships between Organisational Identification, Job Performance, and Job Crafting: A Study Among Nurses*. Bacaksiz, Feride Eskin, PhD RN; Tuna, Rujnan, PhD RN; Seren, Arzu Kader Harmanci, PhD RN. *International Journal*

*of Caring Sciences; Nicosia Tomo 10, N. ° 1, (Jan/Apr 2017): 251-259.*  
<https://cutt.ly/mrm6WXN>.

Trelles J y Vargas A. (2017), *relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la agencia distribuidora servicios y representaciones dial S.R.L, en la ciudad de Trujillo, en el año 2017*. Recuperado de:  
[file:///C:/Users/User/Downloads/xx%20RE\\_ADMI\\_JAVIER.TRELLES\\_ADER.VARAS\\_CLIMA.LABORAL.Y.DESEMPE%C3%91O\\_DATOS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/xx%20RE_ADMI_JAVIER.TRELLES_ADER.VARAS_CLIMA.LABORAL.Y.DESEMPE%C3%91O_DATOS%20(1).pdf)

Valle, O. (2019), *Protocolo de Reproducción de Arawana*. Recuperado de:  
<https://cutt.ly/rrm6xEQ>.

What are management skills and why are they important. (2017) *Understanding and displaying good management skills will help to position you for a successful career no matter what level you're starting at. Learn the essential role that good management skills play in the workplace*. <https://cutt.ly/urm6Rr1>.

*¿Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction?*  
Jones, Michelle D. *Journal of Behavioral and Applied Management; Glendale Tomo 8, N° 1, (Sep 2006): 20-42*. <https://cutt.ly/Orm6WdO>.

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019

Problema general	Objetivo general	Hipótesis	Variables /dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019?  <b>Problemas específicos</b>  ¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019?  ¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas en la capacidad labora de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019?	Determinar la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.	Las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima – 2019	<b>V1. Habilidades directivas</b>			
	<b>Objetivos específicos.</b>  Determinar la influencia de las habilidades directivas en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.	<b>Hipótesis específicas</b>  Las habilidades directivas influyen en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima – 2019.	Habilidades Personales	Autoconocimiento Autoevaluación Valores Estabilidad Emocional	1-6	<b>Siempre</b> <b>Casi siempre</b> <b>A veces</b> <b>Casi nunca</b> <b>Nunca</b>
			Habilidades Interpersonales	Motivación Esfuerzo legitimidad Relevancia Satisfacción Manejo de conflictos	7-13	
			Habilidades Grupales	Confianza Autodeterminación Delegación Trabajo en equipo Liderazgo	14-19	
			Habilidades Especificas de Comunicación	Propósito, Planeación Participación Perspectiva	20-26	
	<b>V2. Desempeño laboral</b>					
			Desenvolvimiento	Habilidades individuales	1-6	

¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas en la eficiencia de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019?  ¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas en el perfil del trabajador del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019?	del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019  Determinar la influencia de las habilidades directivas en la eficiencia de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.  Determinar la influencia de las habilidades directivas en el perfil del trabajador del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.	Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.  Las habilidades directivas influyen en la eficiencia de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.  Las habilidades directivas influyen en el perfil de los trabajadores del Fondo Nacional de desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019.		Comunicación abierta y directa		<b>Siempre</b> <b>Casi siempre</b> <b>A veces</b> <b>Casi nunca</b> <b>Nunca</b>
				Bienestar en el centro de labores		
			Capacidad labora	Puesto de trabajo	<b>7-10</b>	
				<b>Formación y actualización de conocimientos</b>		
			Eficacia	Percepción del trabajo	<b>11-16</b>	
				Metas alcanzadas		
				Conocimiento del puesto de trabajo		
			Perfil del Trabajado	<b>Edad</b>	<b>17-20</b>	
				Conocimiento del puesto de trabajo		

### Matriz de Operacionalización

<b>V1. Habilidades directivas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel y rango</b>
Habilidades Personales	Autoconocimiento Autoevaluación, Valores Estabilidad Emocional	1-6	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Alto (93 – 125) Moderado (59 – 92) Bajo (25-58)
Habilidades Interpersonales	Motivación Esfuerzo legitimidad Relevancia, Satisfacción Manejo de conflictos	7-13		
Habilidades Grupales	Confianza Autodeterminación, Delegación Trabajo en equipo, Liderazgo	14-19		
Habilidades Especificas De Comunicación	Propósito, Planeación Participación, Perspectiva	20-25		
<b>V2. Desempeño laboral</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel y rango</b>
Desenvolvimiento	Habilidades individuales Comunicación abierta y directa Bienestar en el centro de labores	1-6	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Bueno (78 – 100) Adecuado (48 –77 ) Malo (20-47)
Capacidad labora	Puesto de trabajo Formación y actualización de conocimientos	7-10		
Eficacia	Percepción del trabajo Metas alcanzadas Conocimiento del puesto de trabajo	11-16		
Perfil del Trabajado	Edad Conocimiento del puesto de trabajo	17-20		

## ANEXO 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### Cuestionario de habilidades directivas

#### Estimado Trabajador:

A continuación, presentamos un cuestionario que incluyen diferentes preguntas relacionados con las habilidades directivas que deben identificarse en los directivos de la DIGENIPAA. Le solicitamos responderlas con sinceridad, dado que son anónimas de uso exclusivo para la investigación respecto al título en mención.

En cada una de las proposiciones expuestas a continuación, marque con una “X” en el valor del casillero que usted considere que corresponde.

#### Calificación:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S
1	2	3	4	5

Nº	Habilidades directivas	S	CS	AV	CN	N
	<b>Habilidades personales</b>					
1	Solicitan información a los trabajadores acerca sus fortalezas y debilidades que poseen como directivos de la DIGENIPAA.					
2	Los directivo de la DIGENIPAA, revelan aspectos personales a los trabajadores.					
3	Los directivo en su accionar muestra una actitud orientada al cambio de la DIGENIPAA.					
4	Los directivos promueven los valores y las buenas relaciones internas en todos los trabajadores de DIGENIPAA.					
5	Los directivos promueve el trato amable, estable, respetuoso en la DIGENIPAA.					
6	Los directivos de la DIGENIPAA demuestran seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones.					
7	Los directivos de la DIGENIPAA proponen alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas.					
	<b>Habilidades interpersonales</b>	S	CS	AV	CN	N
8	Los directivos de la DIGENIPAA contribuyen en el desarrollo de técnicas de motivación en los trabajadores.					

9	Los directivos de la DIGENIPAA demuestran esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los trabajadores.					
10	Los directivos de la DIGENIPAA promueven una buena convivencia entre todos los trabajadores.					
11	Los directivos de la DIGENIPAA demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por los trabajadores					
12	Los directivos de la DIGENIPAA actúan positivamente para solucionar conflictos dentro de la institución.					
13	Los directivos de la DIGENIPAA intervienen de manera imparcial en los conflictos internos procurando soluciones justas.					
14	Los directivos de la DIGENIPAA proponen ideas novedosas, relevantes con la finalidad de mejorar el trabajo de todos.					
	<b>Habilidades grupales</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
15	Los directivos de la DIGENIPAA muestran una actitud confiable frente al desempeño de los trabajadores.					
16	Los directivos de la DIGENIPAA evidencian autodeterminación en las decisiones que toma en la institución.					
17	Los directivos de la DIGENIPAA delegan funciones de manera adecuada respetando la idoneidad de las personas.					
18	Los directivos de la DIGENIPAA promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores de la institución.					
19	Los directivos de la DIGENIPAA demuestran capacidad en la conducción y liderazgo, influyendo positivamente en los trabajadores.					
20	Los directivos de la DIGENIPAA desarrollan coordinaciones exitosas entre los equipos de trabajo de la institución.					
	<b>Habilidades específicas de comunicación</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
21	Los directivos de la DIGENIPAA enfatizan en el logro de los propósitos establecidos en la institución.					
22	Los directivos de la DIGENIPAA expresan capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa.					
23	Los directivos de la DIGENIPAA convocan al compromiso de los trabajadores para el logro de los objetivos propuestos.					



24	Los directivos de la DIGENIPAA expresan las perspectivas necesarias para el logro de las metas propuestas.					
25	Los directivos de la DIGENIPAA orientan adecuadamente en las perspectivas laborales de los trabajadores.					
26	Los directivos de la DIGENIPAA mantienen una comunicación fluida y adecuada con los equipos de trabajo.					

**Gracias**

## Cuestionario sobre el desempeño laboral

### Estimado Trabajador:

A continuación, presentamos un cuestionario que incluyen diferentes preguntas relacionados con las habilidades directivas que deben identificarse en los directivos de la DIGENIPAA. Le solicitamos responderlas con sinceridad, dado que son anónimas de uso exclusivo para la investigación respecto al título en mención.

En cada una de las proposiciones expuestas a continuación, marque con una “X” en el valor del casillero que usted considere que corresponde.

### Calificación:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S
1	2	3	4	5

Nº	Desempeño laboral					
	<b>Desenvolvimiento</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
1	La DIGENIPAA cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar el trabajo del personal.					
2	Tengo iniciativa para realizar las tareas encomendadas por los directivos de la DIGENIPAA.					
3	La comunicación es fluida entre trabajadores de la DIGENIPAA.					
4	En la DIGENIPAA exponemos nuestras ideas con total libertad.					
5	El ambiente de trabajo de la DIGENIPAA es el adecuado					
6	En la DIGENIPAA, puedo realizar mi trabajo sin ayuda de otros.					
	<b>Capacidad laboral</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
7	Las actividades en las que se trabaja en la DIGENIPAA, permiten aprender y desarrollarse.					
8	Muestro interés permanente por superarme y me esfuerzo por lograrlo en la DIGENIPAA.					
9	Recibo información para actualizar los conocimientos de mi trabajo de los directivos de la DIGENIPAA.					
10	Gracias a los cursos de capacitación que se ofrecen en la DIGENIPAA, hago mejor el trabajo.					
	<b>Eficacia</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>

11	La DIGENIPAA es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
12	Los criterios de promoción del trabajo en la DIGENIPAA se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad.					
13	Las metas establecidas de la DIGENIPAA son realistas y alcanzables.					
14	Puedo establecer objetivos laborales en de la DIGENIPAA.					
15	Me siento satisfecho con los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo que me desenvuelvo en la DIGENIPAA.					
16	En la DIGENIPAA Siempre se si el trabajo está bien o mal.					
	<b>Perfil del trabajador</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
17	Considero que la edad influye en las tareas lábrales que nos asignan los directivos de la de la DIGENIPAA.					
18	Siempre llego con anticipación mi lugar de trabajo en la DIGENIPAA.					
19	Me siento comprometido con el éxito de la DIGENIPAA.					
20	Cumplo con el horario de trabajo de la DIGENIPAA.					

### Anexo 3 Habilidades directivas

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	26

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	78,35	178,450	,798	,948
VAR00002	78,35	181,187	,584	,953
VAR00003	77,70	196,011	,428	,952
VAR00004	78,15	186,345	,674	,950
VAR00005	77,90	187,253	,677	,949
VAR00006	77,95	185,524	,717	,949
VAR00007	78,20	192,695	,647	,950
VAR00008	78,15	182,976	,812	,948
VAR00009	78,15	194,134	,524	,951
VAR00010	78,00	184,316	,737	,949
VAR00011	77,95	185,945	,750	,949
VAR00012	77,75	194,408	,522	,951
VAR00013	78,00	187,895	,745	,949
VAR00014	77,90	190,516	,709	,949
VAR00015	77,90	190,832	,692	,949
VAR00016	78,00	202,421	,240	,953
VAR00017	77,80	204,379	,002	,954
VAR00018	77,85	191,608	,630	,950
VAR00019	78,15	181,713	,865	,947
VAR00020	77,95	194,261	,612	,950
VAR00021	77,75	188,724	,749	,949
VAR00022	77,90	191,147	,675	,950
VAR00023	77,70	194,747	,570	,951
VAR00024	77,85	189,397	,675	,950
VAR00025	78,15	182,976	,812	,948
VAR00026	78,00	188,421	,720	,949

## Desempeño laboral

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	20

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	64,15	117,397	,576	,911
VAR00002	63,45	116,366	,744	,909
VAR00003	63,75	113,776	,639	,910
VAR00004	63,80	115,011	,619	,910
VAR00005	64,30	118,326	,550	,912
VAR00006	64,05	119,734	,496	,913
VAR00007	63,50	118,263	,430	,915
VAR00008	63,40	113,621	,791	,907
VAR00009	64,35	109,503	,776	,906
VAR00010	63,95	112,892	,667	,909
VAR00011	63,80	117,011	,602	,911
VAR00012	64,10	112,726	,606	,911
VAR00013	64,25	116,618	,573	,911
VAR00014	63,85	119,608	,656	,911
VAR00015	63,90	112,832	,749	,907
VAR00016	63,65	114,976	,663	,909
VAR00017	64,05	130,576	-,141	,928
VAR00018	63,65	120,029	,424	,915
VAR00019	63,55	115,734	,549	,912
VAR00020	63,30	112,537	,614	,911

## Base de datos

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26
1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2
2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
4	1	1	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1
5	1	1	3	2	3	3	2	1	2	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1
6	1	1	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	2	1	3
7	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
8	4	5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
10	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
11	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3
12	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
13	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
14	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
16	3	3	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
17	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
18	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4
19	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
20	2	1	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3
21	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3
22	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2
23	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2
24	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3

25	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2
26	5	5	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
27	2	1	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
28	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
29	1	1	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3
30	1	1	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3
31	3	1	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3
33	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
34	3	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
35	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
36	3	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	4	3	2	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
38	3	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
39	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3
40	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
41	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	2
42	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	2	3
43	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	5	3	4	4	3	5	5	5	3	4
44	1	1	3	2	5	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	2
45	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3
46	3	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
47	5	3	2	3	2	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	1	1	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3
50	1	1	5	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
51	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	4	1	4	4		4	1	1	1	1	2	2	1	1	1

52	1	1	3	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2
53	2	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1
54	3	2	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	3	5
55	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
56	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
58	1	2	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3
59	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
60	4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
61	4	5	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4
62	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
63	1	1	3	2	4	5	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	2	3	3
64	1	2	2	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3
65	3	1	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
66	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
67	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
68	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4
69	4	2	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	3	4	4	5	5	5
70	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
71	3	1	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
72	2	1	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
73	1	1	3	1	4	3	1	1	3	2	4	4	4	4	1	1	3	4	3	4	3	4	4	4	1	3
74	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
75	5	4	3	2	1	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3
76	2	2	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
77	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
78	3	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4



79	1	1	5	3	4	4	5	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
80	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
82	2	1	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1

# Base de datos

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20
1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	1
2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	5	5
3	1	3	2	2	3	2	5	4	1	3	4	2	1	3	2	2	3	3	4	3
4	1	4	1	2	2	2	5	4	1	3	4	1	1	3	2	2	4	4	5	5
5	3	4	3	5	3	2	2	4	2	3	3	2	2	3	3	4	5	4	3	4
6	3	4	5	4	1	4	2	4	1	2	3	1	2	3	3	4	5	4	3	4
7	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2	3	2	2
8	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
9	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4
10	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	5	4	5
11	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4
12	4	5	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5
13	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
14	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
15	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
16	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
17	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
18	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4
19	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	5
20	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	2	4	4	5
21	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4
22	3	5	3	4	3	4	4	5	3	2	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4
23	3	5	3	4	3	4	4	5	3	2	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4
24	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3

25	3	5	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	4	5	5
26	3	5	3	4	4	4	4	5	3	2	4	2	3	3	4	2	3	4	5	5
27	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4
28	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3
29	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	1	5	5	5
30	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	1	5	5	5
31	3	4	4	4	4	3	3	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5
32	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5
33	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	3	3	4	5	4	4	3	3	5	5
34	3	3	4	4	4	3	3	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5
35	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
36	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3
37	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4
38	3	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5
39	3	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5
40	3	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5
41	2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3
42	2	4	3	5	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
43	2	5	2	5	4	2	3	5	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	5	4
44	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	2	3	3	4	1	5	5	5
45	2	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5
46	3	5	3	4	3	1	5	5	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5
47	2	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	5
48	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
49	1	5	3	3	3	3	3	4	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3
50	2	5	3	4	3	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	5	4	5
51	2	5	2	1	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	5

52	3	5	5	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4
53	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	4	4	5	5
54	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	1	4	5	5
55	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
56	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
57	2	2	3	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
58	2	5	3	3	2	3	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
60	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
61	3	3	3	3	2	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5
62	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5
63	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	4	5	4	3	4	5	5
64	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5
65	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5
66	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	4	3	4	2	3	4	3	2	1	3	2	3	4	3	3	3	4	4	5
68	3	4	3	4	2	3	3	4	2	1	3	2	3	3	3	4	3	4	4	5
69	4	5	3	4	2	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5
70	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	3	4	5	5
71	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
72	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
73	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
74	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
75	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4
76	4	5	4	4	2	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
77	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
78	3	5	3	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5

79	2	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
80	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4
81	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
82	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4
83	3	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3

## Validaciones

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las habilidades directivas

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Habilidades directivas</b>							
	<b>Dimensión 1: Habilidades personales</b>							
1	Solicitan información a los trabajadores acerca sus fortalezas y debilidades que poseen como directivos de la DIGENIPAA	/		/		/		
2	Los directivo de la DIGENIPAA, revelan aspectos personales a los trabajadores	/		/		/		
3	Los directivo en su accionar muestra una actitud orientada al cambio de la DIGENIPAA	/		/		/		
4	Los directivos promueven los valores y las buenas relaciones internas en todos los trabajadores de DIGENIPAA.	/		/		/		
5	Los directivos promueve el trato amable, estable, respetuoso en la DIGENIPAA	/		/		/		
6	Los directivos de la DIGENIPAA demuestran seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones.	/		/		/		
7	Los directivos de la DIGENIPAA proponen alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas.	/		/		/		
	<b>Dimensión 2: Habilidades interpersonales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	Los directivos de la DIGENIPAA contribuyen en el desarrollo de técnicas de motivación en los trabajadores	/		/		/		
9	Los directivos de la DIGENIPAA demuestran esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los trabajadores.	/		/		/		
10	Los directivos de la DIGENIPAA promueven una buena convivencia entre todos los trabajadores.	/		/		/		
11	Los directivos de la DIGENIPAA demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por los trabajadores	/		/		/		
12	Los directivos de la DIGENIPAA actúan positivamente para solucionar conflictos dentro de la institución.	/		/		/		

13	Los directivos de la DIGENIPAA intervienen de manera imparcial en los conflictos internos procurando soluciones justas.	/		/		/		
14	Los directivos de la DIGENIPAA proponen ideas novedosas, relevantes con la finalidad de mejorar el trabajo de todos.	/		/		/		
	<b>Dimensión 3: Habilidades grupales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Los directivos de la DIGENIPAA muestran una actitud confiable frente al desempeño de los trabajadores.	/		/		/		
16	Los directivos de la DIGENIPAA evidencian autodeterminación en las decisiones que toma en la institución.	/		/		/		
17	Los directivos de la DIGENIPAA delegan funciones de manera adecuada respetando la idoneidad de las personas.	/		/		/		
18	Los directivos de la DIGENIPAA promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores de la institución.	/		/		/		
19	Los directivos de la DIGENIPAA demuestran capacidad en la conducción y liderazgo, influyendo positivamente en los trabajadores.	/		/		/		
20	Los directivos de la DIGENIPAA desarrollan coordinaciones exitosas entre los equipos de trabajo de la institución.	/		/		/		
	<b>Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Los directivos de la DIGENIPAA enfatizan en el logro de los propósitos establecidos en la institución.	/		/		/		
22	Los directivos de la DIGENIPAA expresan capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa.	/		/		/		
23	Los directivos de la DIGENIPAA convocan al compromiso de los trabajadores para el logro de los objetivos propuestos.	/		/		/		
24	Los directivos de la DIGENIPAA expresan las perspectivas necesarias para el logro de las metas propuestas.	/		/		/		
25	Los directivos de la DIGENIPAA orientan adecuadamente en las perspectivas laborales de los trabajadores.	/		/		/		
26	Los directivos de la DIGENIPAA mantienen una comunicación fluida y adecuada con los equipos de trabajo.	/		/		/		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ x ]**      **Aplicable después de corregir [   ]**      **No aplicable [   ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mgtr:**      **Gallarday Morales Santiago**      **DNI: 25514954**

**Especialidad del validador: Mg. Educación: Docencia e Investigación Universitaria**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Noviembre 26 del 2019**

.....

**Gallarday Morales Santiago**



### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el desempeño laboral

Nº	Variable Dimensiones / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
	<b>Desempeño laboral</b>							
	<b>Desenvolvimiento</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La DIGENIPAA cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar el trabajo del personal	/		/		/		
2	Tengo iniciativa para realizar las tareas encomendadas por los directivos de la DIGENIPAA	/		/		/		
3	La comunicación es fluida entre trabajadores de la DIGENIPAA	/		/		/		
4	En la DIGENIPAA exponemos nuestras ideas con total libertad	/		/		/		
5	El ambiente de trabajo de la DIGENIPAA es el adecuado	/		/		/		
6	En la DIGENIPAA, puedo realizar mi trabajo sin ayuda de otros	/		/		/		
	<b>Capacidad laboral</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Las actividades en las que se trabaja en la DIGENIPAA, permiten aprender y desarrollarse	/		/		/		
8	Muestro interés permanente por superarme y me esfuerzo por lograrlo en la DIGENIPAA	/		/		/		
9	Recibo información para actualizar los conocimientos de mi trabajo de los directivos de la DIGENIPAA	/		/		/		

10	Gracias a los cursos de capacitación que se ofrecen en la DIGENIPAA, hago mejor el trabajo.	/		/		/		
	<b>Eficacia</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La DIGENIPAA es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	/		/		/	/	
12	Los criterios de promoción del trabajo en la DIGENIPAA se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad	/		/		/	/	
13	Las metas establecidas de la DIGENIPAA son realistas y alcanzables	/		/		/	/	
14	Puedo establecer objetivos laborales en de la DIGENIPAA	/		/		/	/	
15	Me siento satisfecho con los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo que me desenvuelvo en la DIGENIPAA	/		/		/	/	
16	En la DIGENIPAA Siempre se si el trabajo está bien o mal	/		/		/	/	
	<b>Perfil del trabajador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	Considero que la edad influye en las tareas lábrales que nos asignan los directivos de la de la DIGENIPAA	/		/		/	/	
18	Siempre llego con anticipación mi lugar de trabajo en la DIGENIPAA	/		/		/	/	
19	Me siento comprometido con el éxito de la DIGENIPAA	/		/		/	/	
20	Cumplo con el horario de trabajo de la DIGENIPAA	/		/		/	/	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ x ]**      **Aplicable después de corregir [   ]**      **No aplicable [   ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mgtr:**      **Gallarday Morales Santiago**      **DNI: 25514954**

**Especialidad del validador: Mg. Educación: Docencia e Investigación Universitaria**

**Noviembre 26 del 2019**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....

**Gallarday Morales Santiago**

#### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, Santiago Aquiles Gallarday Morales, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, asesor de la tesis titulada **Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes)**, Lima – 2019, de la estudiante Karina Cadillo Cadillo, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 11 de enero del 2020


  
Santiago Aquiles Gallarday Morales

DNI: 25514954

Feedback Studio - Google Chrome

es.turmitin.com/app/carta/es/?o=12A25208378&lang=es&u=183u=1049816763&ro=1

feedback studio Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondopesa) ... /0 < 32 de 135 > ?



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondopesa), Lima - 2019.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestría en Gestión Pública

AUTORA:

Dra. Karina Córdova Córdova (DRECE: 0000-0002-0422-5062)

ASESOR:

Mg. Santiago Gallardo Morales (DRECE: 0000-0002-0452-5062)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Innovaciones curriculares

**Resumen de coincidencias**

**19 %**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

**Coincidencias**

1	Entregado a Universida...	11 %
2	repositorio.uce.edu.pe	6 %
3	Entregado a Universida...	1 %
4	es.scribd.com	<1 %
5	Entregado a Pontificia ...	<1 %
6	Entregado a Universida...	<1 %

Página: 1 de 27    Número de palabras: 7688    Text-only Report    High Resolution    Apagado    11:29 a.m. 04/04/2020



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Cedillo Cedillo Karina  
D.N.I. : 40947371  
Domicilio : Av. Tomás Valle N°  
Teléfono : Fijo : Móvil : 9 41833580  
E-mail : Kary.2030.333@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :  
Escuela :  
Carrera :  
Título :

☒ Tesis de Posgrado

☒ Maestría

☐ Doctorado

Grado : Maestra  
Mención : Gestión Pública

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Cedillo Cedillo Karina

Título de la tesis:

Habilidades Directivas en el Desempeño Laboral de  
Trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero  
(FONDEPES), Lima - 2019

Año de publicación : 2020

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha 04 de marzo del 2020.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Karina Cadillo Cadillo.

INFORME TITULADO:

Habilidades directivas en el Desempeño Laboral de  
Trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero.  
(FONDEPES), Lima - 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestría en Gestión Pública.

SUSTENTADO EN FECHA: 23 de enero 2020.

NOTA O MENCIÓN: Aprobar por Mayoría

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN